

2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MELITA SIVKA

MELITA  
SIVKA

KOPER, 2016



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ODLOČANJE MANAGEMENTA V  
IZBRANI ORGANIZACIJI

Melita Sivka

Koper, 2016

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga obravnava področje odločanja v managementu. V teoretičnem delu naloge so predstavljeni osnovni pojmi odločanja in odločitvenega problema, njegove faze in vrste. Definirali smo pojem intuicija, opisali Sharmerjev U-model odločanja in Korthagnov čebulni model. V empiričnem delu smo z intervjujem v podjetju raziskali način odločanja s pomočjo intuicije. Razvili smo predloge, ki bi podjetju X in njegovemu vrhnjemu managementu pomagali biti hitrejši in bolj učinkoviti pri odločanju.

*Ključne besede:* podjetje, management, odločanje, intuicija, intervju.

## **SUMMARY**

The final project work discusses the area of decision-making in management. In the theoretical part of our work, the basic concepts of decision making and decision problem, phases and types of decision-making are presented. We defined the concept of intuition, discussed Sharmer's U-model and Korthagen's onion-model of reflection. In the empirical part, we researched the ways of intuition decision-making. The method of data collection was the interview. We developed various propositions to help the company X and its top management with quicker and more efficient decision-making.

*Keywords:* company, management, decision-making, intuition, interview.

UDK: 005.34(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge.....	3
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge.....	4
1.4	Predpostavke in omejitve.....	5
<b>2</b>	<b>Odločanje v managementu .....</b>	<b>6</b>
2.1	Opredelitev odločanja.....	6
2.2	Odločitveni problem.....	7
2.3	Odločevalci v podjetju.....	7
2.3.1	Lastniki in upravljavci.....	7
2.3.2	Management in managerji.....	8
2.3.3	Strokovnjaki.....	8
2.3.4	Posamezni odločevalci.....	8
2.3.5	Odločevalci v skupinah.....	9
2.4	Faze odločitvenega procesa.....	9
2.5	Vrste odločanja.....	10
2.6	Pomen dobre odločitve.....	11
<b>3</b>	<b>Raba intuicije pri odločanju v podjetju.....</b>	<b>14</b>
3.1	Sharmerjev U-model odločanja.....	15
3.2	Korthagnove jederne refleksije – nivoji osebnosti pri odločanju z intuicijo.....	16
3.3	Metode za izboljšanje intuicije in njene rabe pri posamezniku.....	18
<b>4</b>	<b>Predstavitev izbranega podjetja X.....</b>	<b>20</b>
4.1	Zgodovina podjetja.....	20
4.2	Podjetje X danes.....	20
4.3	Vizija in poslanstvo podjetja X.....	21
<b>5</b>	<b>Odločanje managementa v izbranem podjetju X.....</b>	<b>22</b>
5.1	Namen raziskave.....	22
5.2	Intervju z zaposlenim managerjem v podjetju.....	22
5.2.1	Vprašanja in odgovori na temo odločanja v podjetju.....	22
5.2.2	Vprašanja in odgovori na temo intuicije v podjetju.....	23
5.3	Interpretacija odgovorov intervjuja.....	25
5.4	Predlogi za izboljšanje odločanja podjetja s pomočjo intuicije.....	27
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>31</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>33</b>

## **PREGLEDNICA**

Preglednica 1: Zadovoljivo odločanje.....	13
---	----

## **KRAJŠAVE**

ŠIK Šola integralne kreativnosti

ALACT Akcija, premislek, zavedanje, ustvarjanje, poskus



# 1 UVOD

Odločanje je sposobnost izbiranja optimalne rešitve med več alternativami. Je osnovni spoznavni proces človeškega bitja. Uporabljajo ga v različnih sekcijah tako v racionalnih, hevrističnih in intuitivnih kot tudi v različnih položajih, managerskih ali ekonomskih in vsakodnevnih. Odločanje je mentalni proces, ki se dogaja zavedno ali nezavedno vsakih nekaj sekund (Sanfey 2007, 151). V naši nalogi se bomo osredotočali na odločanje s pomočjo intuicije v podjetju.

V podjetju se odloča iz preprostega razloga, ta je, da izpolnimo zastavljene cilje. Preden se dokončno odločimo, izbiramo med več predlogi oz. alternativami, alternative lahko ovrednotimo in izberemo tisto, ki se nam zdi, da bo dobra za nadaljnjo poslovanje podjetja. V zaključni projektni nalogi bomo omenili tudi možne odločevalce v podjetju. Ti so zagotovo lastniki in upravljalci, managerji, strokovnjaki, posamezni odločevalci ali odločevalci v skupinah. Poznamo več vrst odločanja, s katerimi si lahko pomagamo, kako priti do odločitve, pa nas vodi nekaj faz. S prvo fazo razložimo, kakšen je naš problem, kako je do problema prišlo, v drugi fazi razložimo alternative, s katerimi bi lahko nastali problem rešili, v naslednji jih ovrednotimo oz. rangiramo in izberemo ter v zadnji realiziramo izbrano alternativo (Kralj 2000, 68).

O intuiciji je zapisano veliko teorij, nekaj jih bomo uporabili tudi v naši zaključni projektni nalogi, vendar se še vseeno pojavlja kot skrivnostni pojav, ki ga nihče ne zna točno definirati in razjasniti. Podjetniki se še vedno opirajo na druge metode odločanja, največkrat uporabljajo različno pridobljene informacije, analize ipd. intuicijo pa uporabljajo takrat, ko gre za manjše in lažje odločitve. V nalogi bomo pisali tudi o razvijanju sposobnosti odločanja s pomočjo intuicije, da je to mogoče takrat, ko smo pozitivno naravnani in o metodah njene uporabe.

V zaključni projektni nalogi smo se dotaknili tudi Sharmerjevega U-modela in Korthagnovih jedernih refleksij.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Bistvo delovanja vsakega podjetja je dobro ime v poslovnem prostoru tako doma kot v tujini, ustvarjanje čim večjega prihodka, zniževanje stroškov in doseganje dobrih poslovnih izidov. V gospodarstvu se vsak dan spreminja okolje poslovanja, tehnologija, oblike, ki v podjetju povzročajo takšne in drugačne probleme mimo katerih ne morejo in jih je treba urediti, razrešiti.

Ko nastane problem, je zelo pomembno, da se ga reši, torej se odloči, kako in na kakšen način se ga znebiti. Kdo v podjetju je odločevalec, je vidno po tem, kdo ima oz. kdo nima pristojnosti za odločanje. Tako se ločijo managerji od ne-managerjev, v sposobnosti odličnega odločanja pa se uspešni managerji razlikujejo od povprečnih. Odločanje je torej ena bistvenih

dejavnosti, ki se nanaša na vse ostale. Pri vsem tem pa nastane vprašanje, kaj je dobra oz. zadovoljiva odločitev (Kralj 2000, 11).

Kakorkoli v podjetju vsak nastali položaj ni problem. Mednje štejemo le tiste, za katere ima odločevalec rešitev, ki jo je možno dobiti na več načinov. V teoriji so za odločanje določeni tudi pogoji, ki naznanjajo obstoj problema. Ti so (Kavčič 1994, 214):

- obstaja razlika med sedanjim položajem in cilji,
- odločevalec se mora zavedati pomena te razlike,
- odločevalec mora biti motiviran za zmanjševanje razlike,
- odločevalec mora imeti potrebna sredstva za odpravljanje napak.

Brez odločanja v podjetju ne gre, je eno izmed temeljnih dejavnosti, ki se nanaša na vse ostale dejavnosti. Odločevalci pa morajo stremeti k ciljem in dobrim poslovnim izidom (Kralj 2000, 11).

Managerji v podjetju uporabljajo različne metode odločanja, pri tem pa jim pomagajo različna orodja in analize. Ker z večjimi odločitvami in projekti, ki jih podjetja izvajajo, ni tako enostavno upravljati, so v pomoč tudi izkušnje, znanje oz. intuicija. Managerji so pred leti najprej zaradi pomanjkljivosti znanja rabili več intuicije, kasneje pa se je izkazalo, da jo uporabljajo kot vir hitrega odločanja, kadar so v podjetju potrebne hitre spremembe in odločitve (Kralj 2005, 369).

Proces odločanja na podlagi intuicije je torej hitrejši in tudi cenejši kot uporaba različnih analiz in drugih orodij. Violeta Bulc (2012, 21) pravi, da je intuicija naravno orodje za uspešno odločanje. V njegovem procesu naj bi to bila sposobnost zaznavanja in procesiranja vibracij iz nezavednega in uporaba le-teh (Kralj 2005, 370).

Verjetno ni treba posebej poudarjati, da so odločitve v večini primerov neponovljive, zato je važno, da podjetje stremi v prihodnost in k dobrim strateškim odločitvam. V vsej obilici sprememb nam znanje in izkušnje v določenih primerih ne morejo pomagati. Takrat nastopi čas, ko je treba uporabiti ustvarjalnost, ki se prepleta z intuicijo (Bulc 2013, 33–38).

Znanstveniki dolgo časa tega modela odločanja niso priznavali, imeli so ga za neučinkovitega in neracionalnega. Odločitev s pomočjo intuicije je podzavesten proces, ki temelji na izkušnjah. Pri ljudeh, ki imajo razvit ta čut, v določenih položajih privede do učinkovite izbire. Jasno je, da je intuicija nekje v podzavesti, zato ljudje v takih primerih odločitve ne znajo pojasniti.

Če povzamemo po Tavčarju, se delež intuitivnega odločanja zagotovo uporablja v položajih, kadar odpovejo druge možnosti odločanja. Poznamo torej še rutinsko odločanje, ki se uporablja pri odločitvah, ki so določene po pravilih (normativno) in analizno odločanje, ki se

uporablja z vidika že preučevanega in glede znanja v zapletenih okoliščinah (Tavčar 1995, 516).

Osnovni obravnavan problem v tej nalogi je, kako naj izbrano podjetje X v panogi tekstilne industrije s pomočjo intuitivnega odločanja vrhnjega managementa doseže večjo učinkovitost in odzivnost na razmere na trgu in s tem omogoči svojo nadaljnjo rast in obstoj.

V podjetju vrhnjega managementa trenutno prevladujejo analizne odločitve, kar zahteva ogromno časa in energije za pripravo ustreznih podlag za odločanje, podjetje pa navzven deluje kot počasno in slabo odzivno.

Raziskali smo, kako doseči, da se je manager sposoben odločati z intuicijo in kaj storiti, če le-ta nima te sposobnosti. Na razvoj intuicije vplivajo tudi vibracija zemlje, razmerje med zavednim in nezavednim, obseg znanja, izkušenj in modrosti. Zanimalo nas bo pred vsem to, ali se je možno naučiti uporabljati intuicijo in ali imajo ta dar le nekateri. Zanimalo nas bo tudi, ali je možno, da so podjetja, ki se odločajo zgolj na ravni intuicije, bolj inovativna in konkurenčna ter imajo boljše poslovne izide kot tista druga, ki se zanašajo na metode analize in rutinskega odločanja. Pri tem vprašanju se bomo poglobili tudi v Sharmerjev U-model odločanja z intuicijo in Korthagnove jederne refleksije (Kovačič, 2012).

V omenjenih modelih oz. teorijah intuitivnega odločanja smo si pogledali, kaj nam razkrivajo, kaj nam lahko povedo, vse pa smo tudi interpretirali. Pri teh modelih je najbolj pomembno predvsem to, da posameznika oz. skupine in organizacije spodbujajo, da pozornost obračajo iz okolice vase ter ozavestijo svoje ravnanje. Ravnanje, ki ga prepoznajo, je torej predmet nadaljnjega opazovanja ter v tem primeru tudi spreminjanja navad odločevalca v podjetju. Medtem ko spreminjamo navade, se izboljšujejo tudi odnosi, kar za podjetje pomeni potencialno inovacijo. Te inovacije poimenujemo mehke oz. ne-tehnološke inovacije, katerih pozornost je obrnjena v medsebojne odnose. To pomeni, da je v tem procesu pomembno predvsem ustvarjanje, kar zagotavlja celovitost in soodvisnost udeležencev (Kovačič, 2012).

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je opredeliti pojme, kot so intuicija in odločanje, Sharmerjev U-model in Korthagnove jederne refleksije. Preučevali smo podjetje X, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo oblačil. Tako smo na temo odločanja raziskali, koliko in kako se izbrano podjetje X odloča ter sprejema odločitve na nivoju vrhnjega managementa glede na hitro spreminjajoči se trg in potrebe odjemalcev s pomočjo intuitivnega odločanja. Zanimalo nas je, kakšne so njihove odločitve, o katerih zadevah v podjetju se odločajo najpogosteje in kako hitro pride do njihovega udejanjenja. Tako smo pridobili informacije, ki so nam bile v pomoč pri končnem delu zaključne projektne naloge.

Vrhni management izbranega podjetja smo tudi vprašali, ali imajo kakšne metode, s katerimi bi odločevalcem pomagali pri razvijanju intuicije in na podlagi česa so izbrali le-te ljudi, ki v njihovem podjetju odločajo. Podjetje bomo analizirali tudi s SPIN-metodo, kakšne so njihove prednosti in priložnosti, osredotočili pa se bomo predvsem na slabosti in nevarnosti, torej kako se podjetje odziva na vse probleme, ki se pojavijo pri poslovanju, kako hitro se odloča in koliko pri tem pomaga intuicija odločevalca.

Cilj naše projektne naloge je razviti predloge, kako naj vrhni management podjetja še izboljša odločanje s pomočjo intuicije.

### **1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev projektne naloge**

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili domačo in tujo literaturo, strokovne in znanstvene članke. Uporabili smo tudi naslednje metode raziskovanja:

- metoda deskripcije, s katero smo pojasnili in opisali osnovne pojme, pojave, dejstva,
- metoda študije primera na primeru podjetja v panogi proizvodnje in prodaje oblačil,
- metoda intervjuja z zaposlenim managerjem v podjetju, z vrhnjega managementa, s katero smo pridobili vse odgovore na vprašanja, ki si jih bomo zastavili v zaključni nalogi.

V teoretičnem delu naloge smo preučevali javno dostopne sekundarne vire, knjige domačih in tujih avtorjev na temo zaključne projektne naloge. Opredelili smo pojme, ki se navezujejo na izbrano temo zaključne projektne naloge ter jih povezali v celoto. V teoretičnem delu smo poleg sekundarnih virov uporabili tudi metodo analize dostopnih podatkov in dokumentov podjetja in ostale literature, ki se navezuje na podjetje. Drugi metodi, ki še prevladujeta v tem delu naloge, sta metodi deskripcije in kompilacije.

V empiričnem delu smo uporabili metodo študije primera na primeru izbranega podjetja. Poleg tega smo uporabili še metodo intervjuja z managementom podjetja X, s katero smo prišli do odgovorov na vprašanja glede splošnega in intuitivnega odločanja v podjetju.

## **1.4 Uporabljene predpostavke in omejitve**

### **Predpostavke**

Predpostavljamo, da so v podjetju zainteresirani in željni vsakega predloga, ki bi jim lahko bil v pomoč pri nadaljnjem razvoju in odločanju. Predpostavljamo, da bodo rezultati raziskave, ki jih bomo dobili v podjetju, točni.

### **Omejitve**

V zaključni projektni nalogi smo se omejili na podjetje X v panogi prodaje oblačil. V empiričnem delu smo v raziskovanju uporabili le metodo intervjuja. Poslovne skrivnosti podjetja nismo objavljali.

## 2 ODLOČANJE V MANAGEMENTU

Vsem podjetnikom je v interesu, da delajo za prihodnost podjetja. Vse odločitve, ki se v podjetju sprejemajo, so namenjene uspešnemu prihodnjemu poslovanju, kar pomeni, da so na nek način neponovljive. Pridobljeno znanje in izkušnje nam v večini primerov ne pomagajo, zato se je najlažje zanesti na intuicijo. Strokovnjaki teh vrst so dokazali, da je več odločitev sprejetih na podlagi intuicije kot s pomočjo drugih matematičnih in analitičnih orodij (Bulc 2013, 36).

### 2.1 Opredelitev odločanja

Bohanec pravi, da je odločanje ena človekovih najpomembnejših dejavnosti. Če se res zamislimo, nekako ne moremo mimo dejstva, da z odločanjem ustvarjamo in izbiramo svojo pot skozi življenje. In kot pravi Marko, pretekle odločitve zagotovo opredeljujejo, kdo smo, kaj smo, kje smo in kaj počnemo. Tako ali drugače vplivajo na to, kaj nam bo pravzaprav prinesla prihodnost. Verjetno ni treba posebej poudarjati, da odločitve niso vedno prave ali dobre, lahko so zmotne, napačne, iz katerih se imamo možnost kaj naučiti, da se naslednjic bolje odločimo (Bohanec 2012, 13).

V SSKJ-ju je beseda »odločiti« opisana kot izražanje volje, kakšno naj bo, torej odločiti se o svojem življenju, svojem delu. »Odločiti se« pa je obrazloženo, da z razmišljanjem prihajamo v stanje, ko osebek hoče kaj narediti, uresničiti, izboljšati (SSKJ 2014).

Do zelenega stanja pridemo tako, da se odločimo. To pomeni, da izberemo eno izmed variant, možnosti oz. alternativ, ki se nam ponujajo. Ponavadi izberemo tisto, ki se nam zdi, da najbolj ustreza našemu cilju. Kako težka je naša odločitev, je odvisno od težavnosti problemov, s katerimi se srečujemo vsak dan.

Opredelitev odločanja kot razreševanje problemov je (Kraj 2000, 10):

- Odločanje kot pomemben del procesa urejanja zadev, izbiranje razrešitve problema, izid pa je odločitev o izbrani razrešitvi;
- Odločanje kot umska dejavnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed različic smeri dejavnosti za njegovo razrešitev;
- Odločanje kot izbiranje med različicami ukrepov in dejavnosti, med njihovimi posledicami ter med zelenimi izidi.

Ti pogoji pa so (Kavčič 1994, 213–214):

- Nekdo (posameznik, skupina), ki ima problem, o njem odloča;
- Odločevalec ima cilj, ki je zanj privlačen in ga hoče doseči oz. naj ga zanj dosežejo drugi (odločevalci in izvajalci), problem je (še) nedosežen cilj;

- Cilj je mogoče doseči z različno (neenako) uspešnimi dejavnostmi, pri tem je neka spodnja uspešnost, ki še omogoča dosego cilja, so pa tudi boljše dejavnosti, učinkovite in bolj uspešne za doseganje (boljši izid). Delovanje pod spodnjo dejavnostjo ne omogoča dosege cilja;
- Odločevalec bi moral vedeti, katera izbira dejavnosti je najboljša (optimalna), zato pa je treba postaviti sodila;
- V okolju je vrsta dejavnikov, ki vplivajo na doseganje ciljev. Odločevalec pogosto ne obvladuje vseh takih dejavnikov.

Kako se problemi razrešujejo, ima vsak posameznik svoje mnenje. Le-tega je možno zaslediti v šolah, in sicer ob strateškem upravljanju poslovnih problemskih stanj.

## **2.2 Odločitveni problem**

Kot smo že poudarili, je odločanje proces, s katerim pridemo do zastavljenih ciljev. Odločamo se tako, da zbiramo med več možnostmi oz. alternativami, predvidenimi rešitvami problema. Alternativa je druga možnost izbire, ki nam je na voljo. V življenju velikokrat pridemo do točke, ko izbiramo in se odločamo med seboj primerljivimi stvarmi, dogodki, nakupi. Dober primer alternative je npr. nakup avtomobila. Da pridemo do zelenega avtomobila, ki bo zadovoljeval vse naše potrebe, bomo med seboj primerjali več znamk in modelov, preden se bomo odločili za tistega, ki ga bomo kupili, tako je tudi v podjetju. Pri izbiri kadra bodo v podjetju na razgovor povabili več kandidatov, ki jih bodo dobro spoznali in se na koncu odločili, kateri je najbolj primeren za delovno mesto, ki ga ponujajo (Bohanec 2012, 12).

## **2.3 Odločevalci v podjetju**

V podjetju se lahko odloča več ljudi, odvisno, kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. Take ljudi imenujemo odločevalci, ki v imenu celotne organizacije sprejemajo odločitve. Ko je zaznan problem, ga poskusijo rešiti. Torej je od njih odvisno, kako se bo problem razrešil, katero alternativo bodo izbrali in kako bodo do te razrešitve problema prišli. Imeti morajo moč, brez katere ne morejo uveljavljati položaja in katera jim pomaga, da uveljavijo svojo odločitev. V podjetju je lahko hkrati več odločevalcev. Poznamo predvsem lastnike in upravljavce, management in managerje, ostale strokovnjake na različnih področjih poslovanja podjetja, posamezne odločevalce in odločevalce v skupinah (Kralj 2000, 68).

### **2.3.1 Lastniki in upravljavci**

Lastniki oz. upravljavci so tisti, ki odločajo o temeljnih zadevah poslovanja, predvsem o tistih, ki so lahko usodna za podjetje. Kakšne so njihove odločitve je odvisno od njihovega

osebnega namena podjetnosti. V nekaj primerih si lastniki zelo prizadevajo, da bi se njihovo podjetje razvijalo, vedno bolj raslo, skrbijo za dobro ime podjetja, razvijajo poslovne ideje, zagotovo podjetje usmerjajo in nadzirajo, nadzirajo pa tudi njihovo poslovanje in management. Takih lastnikov v današnjih časih zelo primanjkuje. Danes je vedno več takih, ki posle prenesejo in zaupajo managerju, sami pa so zadovoljni z zadovoljivim deležem, ki ga prejmejo kot lastnik. Veliko je tudi odvisno, kakšna je pravna ureditev podjetja. Treba je upoštevati vse lastnike, zbere, skupščine in upravljalne organe podjetja (Kralj 2000, 68).

### ***2.3.2 Management in managerji***

Bistvene naloge, ki se nanašajo na managerja so v prvi vrsti urejanje zadev in razreševanje problemov o poslovanju in razvoju podjetja ter vodenje ljudi k dobrim poslovnim izidom. Pri tem je pomembno, kakšna je klima oz. vzdušje. Ali so te razmere dobre ali slabe, je v veliki meri odvisno od svobode, ki jo imajo odločevalci, odvisno je, kako dojemajo poslovno tveganje, kako se vzpodbuja podjetnost in ustvarjalnost. Poznamo dve usmerjenosti managerja. Ena je splošni manager, ki presoja in odloča za celotni položaj podjetja in v njem zasnuje ideje o poslovanju in razvoju. Druga usmerjenost managerja je funkcijski manager, ki je specializiran in odgovoren za vodenje posamezne poslovne funkcije oz. dejavnosti v (Kralj 2000, 72).

### ***2.3.3 Strokovnjaki***

Strokovnjaki delujejo na različnih področjih in se ne odločajo kot managerji, vendar delujejo kot specialisti, izvajalci, še boljše rečeno svetovalci. Manager je odgovoren za celotno poslovanje podjetja, specialisti pa so namenjeni le za dajanje navodil oz. nasvetov, so kot sovodje. Njihova odgovornost se deli na svetovalsko odgovornost (k temu sovpada izraz sovodja, ki je v pomoč managerju s svojimi tehničnimi nasveti) (Kralj 2000, 73).

### ***2.3.4 Posamezni odločevalci***

Pri posameznih odločevalcih gre predvsem za vedenjsko teorijo odločanja. Poleg vseh ekonomskih dejavnikov je treba upoštevati tudi slog odločanja, medosebna razmerja v skupinskih odločitvah, zagotovo pa gre za vedenjske sestavine osebnih dejavnikov. Pri posameznih odločevalcih je v ospredju psihološki in sociološki vidik preučevanja in pojasnjevanja odločanja in izboljšave le-tega. Vsak odločevalec ima svojo osebnost, karakter, ki mora za dobro razreševanje problemov poznati samega sebe. Za odločevalca je dobro, da sam zase ve, koliko je nagnjen k tveganju, koliko se je pripravljen prilagajati drugim in okolju. Od tega je odvisna tudi odzivnost in zaznavanje informacij, ki jih odločevalec prejema iz okolja (Kralj 2005, 329–334).

### **2.3.5 Odločevalci v skupinah**

V nekaterih podjetjih je odločanje individualno, v drugih se odločajo skupinsko.. Skupine so teami, štabi, skupine za posebne naloge, komisije ipd. V kolikor je odločanje v podjetju skupinsko, se seveda vprašamo, kdo je tisti, ki odgovarja za posledice odločitve. Je to skupina kot celota ali posamezni odločevalec v skupini. Primer tega so štabi, katerih naloga je pripraviti vse potrebno za odločanje.

Vloga posameznih odločevalcev v skupini je odvisna od tega, kako se jo naglasi. Včasih lahko prevladuje nekdo, ki ima več strokovnega znanja s področja, za katerega se odločajo. Prevladuje lahko tudi tisti, ki ima večjo moč, torej tisti, ki je izvoljeni (Kralj 2005, 334–340). Harrison opisuje, kako pomemben je profil skupine, torej njihove značilnosti, struktura skupine, kako v skupini komunicirajo, koliko so usklajeni ter kakšna je njihova učinkovitost in uspešnost (Harrison 1975, 177–198; Kralj 2005, 334–340).

## **2.4 Faze odločitvenega procesa**

Prva faza odločitvenega procesa je identifikacija odločitvenega problema. To je faza, pri kateri se zavemo, da je v podjetju nastal problem, ki ga je treba rešiti. Odločevalčeva naloga je, da v primeru zahtevnih problemov vključi morebitne strokovnjake na temo odločanja, svetovalce, metodologe, moderatorje ali druge predstavnike v zvezi z odločanjem (Bohanec 2012, 25–28).

Druga faza je identifikacija alternativ. Ta faza nam pomaga, da se odločimo, med katerimi variantami, različicami oz. alternativami bomo izbirali. Za doseg cilja odločitvenega problema jih moramo definirati in spoznati čim več. To nam daje večje možnosti za izpolnitev ciljev. Pomembno je, da nobena alternativa ne ostane neopažena (Bohanec 2012, 25–28).

Tretja faza je razgradnja problema in modeliranje. V tej fazi odločevalec s pomočjo analitikov in strokovnjakov zgradi modele, s katerimi ovrednotijo alternative, ki jih potem med seboj primerjajo in s katerimi ocenijo tveganje. V tej fazi gre namreč za matematične in grafične modele, s katerimi opišemo in opredelimo komponente odločitvenega problema (Bohanec 2012, 25–28).

Četrta faza so vrednotenje, analiza in izbira alternativ. Ta model oz. ta faza se uporablja zato, da se ovrednotijo alternative, ki imajo zastavljene cilje, in sicer glede na kakovost, koristnost, pri tem pa je treba oceniti tudi tveganost. Alternative se morajo ovrednotiti od najboljše do najslabše, odločimo se seveda za najboljšo izbrano (Bohanec 2012, 25–28).

Zadnja faza je realizacija odločitve. Enostavno povedano je to rezultat odločitvenega procesa. Pri tej fazi gre za realizacijo izbrane alternative, kjer moramo odločitveni proces popolno in

kvalitetno izpeljati. Pri tem se še potrudimo, da se izognemo slabostim izbrane alternative ali jih odpravimo (Bohanec 2012, 25–28).

## 2.5 Vrste odločanja

V življenju se srečujemo z različnimi odločitvami. Veliko je takih, ki so majhne, ki se jih na nek način sploh ne zavedamo, so odločitve, ki znajo biti usodne, so pa tudi takšne, ki so rutinske in na prvi pogled nepomembne ali samoumevne. Med te spadajo tiste, za katere se odločimo brez težav, npr. na katerem križišču moramo zaviti, na kateri vlak stopiti in ustaviti pri rdeči luči. Vendar kljub temu niso tako preproste, kot sprva izgleda. Če je odločitev v teh primerih napačna, zagotovo pride do posledic. Nasprotje tem odločitvam so nerutinske oz. zahtevne ali usodne odločitve. Zanje je značilno, da rahlo zaostanemo, ker moramo o njih premisliti. Načeloma je to značilno takrat, ko prihaja do kakršnih koli novosti, nejasnosti, negotovosti, kadar so viri omejeni ali gre za skupinsko odločanje. V teh primerih so manj zahtevne, katero darilo moramo kupiti za prijatelja, katero pijačo bomo spili v gostilni ali se bomo raje odločili, da jo kupimo v trgovini, zahtevne so pa takšne, ki so življenjskega pomena in znajo vplivati pozitivno ali negativno, zato so lahko usodne, če se ne odločimo pravilno. To je npr. izbira študija ali iskanje prve zaposlitve (Bohanec 2012, 30–35).

Glede na vrste odločanja poznamo (Bohanec, 2012, 30–35):

- Zahtevnost odločitve, ki se ločijo na rutinske in zahtevnejše. Rutinske so tiste, ki so pogoste in se ponavljajo. Te odločitve se sprejemajo na nižje organizacijskih ravneh. Nasprotje od rutinskih so zahtevnejše odločitve, ki jih opredelimo kot nove, ki se ne ponavljajo. Odločitvenega problema ne poznamo dobro.
- Pogostost odločitev, ki se ločijo na enkratne in ponavljajoče se. Enkratne so tiste, pri katerih je ena odločitev ključna. Ponavljajoče se so včasih rutinske. Prispevajo k boljšemu razumevanju in organizaciji odločitvenega procesa in njegovih posledic.
- Glede na število kriterijev poznamo enokriterijske in večkriterijske odločitve. Pri teh odločitvah je ključno to, da se upošteva pri izbiri najboljše alternative.
- Negotovost odločitev delimo na odločanje v gotovosti, s tveganjem in odločanje v negotovosti. V gotovosti odločanja so na voljo vse informacije za odločanje, odločanje s tveganjem pa se pojavi takrat, kadar nimamo vpliva na odločitev.
- Individualno in skupinsko odločanje je odvisno predvsem od tega, koliko udeležencev je prisotnih pri odločanju. Pri individualnem odločanju je pomemben posameznik. Pri skupinskem odločanju pa sodeluje več posameznikov.
- Strukturiranost odločitve je odvisna od tega, kdo lahko izvaja odločitveni proces. Poznamo strukturirane odločitve, delno strukturirane in nestrukturirane odločitve.
- Raven odločanja vsebuje tri skupine, ki se povezujejo z organizacijsko ravnjo, na kateri poteka odločanje ter na vpliv odločitev na organizacijo. Prva skupina so strateške odločitve, ki vplivajo na celotno organizacijo. Taktične odločitve vplivajo na del

organizacije v določenem časovnem obdobju, operativne pa nimajo vpliva na delovanje organizacije.

- Stopenjsko odločanje delimo na enostopenjsko in večstopenjsko odločanje.

Odločanje v podjetjih je danes veliko bolj zahtevno kot nekoč. Namreč v okolju, kjer se sprejemajo odločitve, se večkrat izkaže, da nekatere alternativne odločitve niso pravilne. Vrste odločanja so odvisne tudi od informacij, ki so lahko nepopolne ali celo napačne.

## **2.6 Pomen dobre odločitve**

Na vsakem koraku nas spremljajo odločitve. Nekako se jih sploh ne zavedamo, pa vendar so tu, nekatere zavedno, veliko pa jih je nezavednih. Nekatere so zopet velike odločitve, ki nam lahko spremenijo življenje na glavo in nas po navadi kar malo zaustavijo. Druge so zopet takšne, ki mogoče v življenju ne predstavljajo prevelike vloge, pa vendar za sabo povlečejo manjše posledice. Znanstveniki pravijo, da je za dobre odločitve treba poznati nekaj dejstev (Aktivni, 2014).

Torej, kjerkoli se srečamo z odločitvijo, je to za marsikoga večji pritisk. Ne glede na položaj se je treba zavedati, da prave odločitve ni. V življenju se srečujemo z ogromno stanji, ki jih ni mogoče predvidevati. Če se v nekem položaju nismo odločili v pravo smer, to pomeni, da smo imeli na tem področju le nekaj smole, nekaj ni uspelo po naših načrtih (Aktivni, 2014).

Pri odločanju je pomembno predvsem to, da si človek zaupa. Nekako je že od nekdaj znano, da se učen še ni nihče rodil, torej vsak dela napake, na katerih se da marsikaj naučiti. Kljub obilici vseh podatkov in informacij še nihče ni bil pametnejši, temveč le še bolj zmeden. V življenju je pač tako, da če se odločimo za eno stvar, smo se avtomatsko odločili proti drugi. Kadar sprejemamo odločitve, jih sprejemamo z razumom in srcem (Aktivni, 2014).

Razum in občutek imata pri dobrih ali pa tudi slabih odločitvah dokaj veliko vlogo. Oba se morata strinjati pri sprejemu odločitve. Mogoče bo kdo pomislil, da so to le neumne govornice, pa vendar sta to dva vrednostna sistema, v katerem je čustveni spomin. V njiju so shranjene nezavedne informacije, ki se razvrščajo v negativne in pozitivne. Jasno je, da so občutki največkrat mešani. V življenju smo prejeli že ogromno informacij, se znašli v položajih, do katerih gojimo tako pozitivna kot negativna čustva. Vse signale je dobro vzeti resno, tudi tiste, kjer je razum potrdil, da je vse dobro (Aktivni, 2014).

V poslovnem odločanju je večina odločitev le zadovoljivih. Odločitve potekajo v okviru razumnih omejitev, saj je na voljo omejeno število možnosti. Te možnosti izvirajo iz tiste skupine odločevalcev, s katerimi med seboj delijo svoje misli. Izidi teh možnosti se ocenjuje ob neznanju meri tveganja. Od vseh možnosti odločitev se torej odločijo za dobro oz. zadovoljivo odločitev. Katera je to, presodijo na podlagi svojega prejšnjega znanja in izkušenj (Tavčar 2008, 110–153).

### Preglednica 1: Zadovoljivo odločanje

Razmere odločanja	Zadovoljivo odločanje	Kritika zadovoljivega odločanja
<p>Zmožnosti odločevalca:</p> <p>Delež tveganja in delne informiranosti presega zmogljivost odločevalca za racionalno presojanje in odločanje zaradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompleksnosti odločanja;</li> <li>– spremenljivost i sestavin in okoliščin;</li> <li>– nepoznanih sestavin, odnosov in sinergij med njimi.</li> </ul>	<p>Ravnanje odločevalca pri določanju ciljev:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– odločevalec se omeji na zadovoljivo doseganje ciljev namesto maksimalnega ali optimalnega doseganja;</li> <li>– odločevalec določi zadovoljivo raven uspešnosti pri doseganju ciljev.</li> </ul> <p>Ravnanje odločevalca pri doseganju ciljev:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– odločevalec išče možnosti za doseganje cilja in verjetnostno ocenjuje izide;</li> <li>– ko odločevalec najde prvo možnost, katere izidi verjetno presegajo zadovoljivo raven uspešnosti, izbere to možnost in konča iskanje.</li> </ul>	<p>Preveč poenostavljen model:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– odločevalec si ustvari preveč poenostavljen model stvarnosti;</li> <li>– informacije o stvarnosti (o možnostih) prilagaja poenostavljenemu modelu</li> </ul> <p>subjektivno ocenjevanje izidov;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– odločevalec subjektivno ocenjuje verjetnost izidov posameznih možnosti in se preveč zanaša na izkušnje, občutke, navdih;</li> <li>– odločevalec ne preverja ocen z razpoložljivimi sredstvi – »hazarderska slepota«</li> </ul> <p>nepripravljena raven zadovoljivosti;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– če je raven prenizka, organizacija ni dovolj uspešna na osnovi sprejetih odločitev; če je previsoka, navidezno ni možnosti ali pa le-te terjajo preveč zmožnosti.</li> </ul> <p>opravičevanje (racionaliziranje) izbora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– odločevalec se površno, na slepo odloči za eno možnost;</li> <li>– prednosti izbrane možnosti nevarno povečuje;</li> <li>– slednjič sam verjame nestvarnim ocenam pomanjkljivega izbora.</li> </ul>

Vir: Tavčar 2008, 116.

V organizacijah in managementu torej poteka zadovoljivo odločanje. Odvisno od sreče in naključja se odločimo za najboljšo odločitev od vseh naštetih razpoložljivih. Vsaka odločitev v življenju je negotova. V podjetju so negotove in povrh vsega še tvegane vse odločitve, od tega je odvisna njegova rast in razvoj. Za odločitve so odgovorni vsi v podjetju, ki imajo to nalogo, da za različne takšne in drugačne položaje iščejo primerne odločitve. Od zaposlenih je zelo neodgovorno, da za slabe odločitve krivijo managerja, saj je kakršno koli odločitev sprejel po najboljših močeh oz. po že pridobljenem znanju in izkušnjah. V kolikor se takšnim sprejetim odločitvam izogibajo vsi zaposleni, je jasno, da takšna organizacija oz. podjetje ne deluje dovolj složno, organizacija je preveč toga in neinovativna, zato svoje posle vodi v propad (Tavčar 2008, 110–153).

### 3 RABA INTUICIJE PRI ODLOČANJU V PODJETJU

V SSKJ-u je zapisano, da intuicija pomeni neposredno dožemanje, zaznavanje bistva česa, nekaj, kar je neodvisno od razumskega razčlenjevanja, je nek navdih. Drugi vir pa pravi, da je moč intuicije nekaj, kar vsak pozna, kar se mu zgodi vsak dan, na vsakem koraku. To je ta občutek, ki mu zaupamo in ki mu pravimo intuicija. Lahko je to nenaden navdih ali ideja. V splošnem rečeno sposobnost sekundne odločitve brez razuma. Brez razmišljanja naši možgani zaznavajo različne povezave v različnih položajih. Izvir intuicije je nekje v podzavesti in ta občutek pozna vsak izmed nas, saj temelji na že pozabljenih preteklih izkušnjah, zaznavah, številnih informacijah, ki smo jih v preteklosti prejeli iz okolja. Naša zavest jih je že zagotovo zdavnaj pozabila pa vendar so še ostale skrite globoko v podzavesti. Tako se zgodi, da se vtisi v večini primerov brez zavedanja vselijo v podzavest in se tam nahajajo toliko časa, dokler ne pridemo do položaja, ko se jih zavemo. Takrat imamo občutek, da nekaj vemo, vendar se ne spomnimo in ne znamo pojasniti, od kje in kdaj (Kraševc, 2011).

Kakorkoli že, veliko je teorij o intuiciji, pa vendar ta še vedno ostaja kot nekak skrivnosten pojav, ki ga ni mogoče čisto razjasniti. Pisci različno definirajo, kaj je to intuicija, pa vendar vsi prihajajo do podobnega zaključka. Jurman navaja različne tipe intuicije, in sicer, da je to slutnja, gola intuicija, sum, dvom v podana dejstva in namera, iskanje motiva za določeno dejanje (Jurman 2001, 300). Poleg Jurmana je še Rosanoff, ki nekako dopolnjuje njegove tipe (Rosanoff 1999, 159):

- občutek iz želodca, težko artikuliran občutek, da je nekaj tako,
- simbol, pojavljanje nekega podzavestnega vzorca,
- metafora, ponavljanje dogodka,
- sanje, neke vrste de-ja-vu, skladnost realnosti z našimi sanjami,
- emocija, pozitivni in negativni občutki glede določenega stanja,
- želje,
- strah, prvinski element, ki nas odbija od nevarnosti.

Veliko psihologov se še ukvarja s pojasnjevanjem pa vendar jo predvsem povezujejo z mišljenjem. Kot smo že v uvodu pojasnili, poznamo dve vrsti. Prvo je to, ki je analitično, zavestno in nadzorovano, pravimo mu diskurzivno mišljenje. Drugo pa je nasprotje nadzorovanemu in zavestnemu. To je intuitivno mišljenje, ki poteka nezavedno. Zavemo se le njegovih izidov, vmesnih stopenj pa ne. Če tako pogledamo, se pri intuitivnem mišljenju informacije sprejemajo v paralelnih procesih, kar pomeni, da se poteka le-teh ne zavedamo, kot bi se jih pri analitičnem mišljenju, pri katerem smo zavestno pozorni, kako se informacije predelajo v zaporednih fazah (Gonc, 2005).

V poslovnem svetu se vedno bolj srečujemo z izrazi, kot so intuicija, intuitivno odločanje, inovativnost ali intuitivni razvoj izdelkov. Napredek gospodarstva nas vedno bolj usmerja k širši perspektivi, spremembam in dodatnim informacijam, ki nam bodo v pomoč pri celostnem odločanju. Poznamo torej štiri naravne kanale, ki zagotavljajo informacije. Prvi je

intuicija, ki zagotavlja informacije, črpa pa jih iz območja nezavednega. Drugi je učenje, ki pridobiva informacije skozi objektivno znanje, tretji kanal se imenuje delovanje, ki črpa informacije iz subjektivnega znanja, ki je povezano z izkušnjami, četrti pa je modrost, ki te informacije črpa iz nabora izkušenj, kjer se akumulirajo subjektivno znanje in distančni generacijski pogledi, ki se zbirajo v daljšem časovnem obdobju. Ti kanali pošiljajo informacije umu, ki se na podlagi odloči (Bulc, 2013).

Kljub temu da se managerji na trenutke še vedno opirajo na različne analize, je pri določenih odločilnih problemih treba uporabljati intuicijo, ki zahteva sposobnost odločanja. Razvijanje te sposobnosti je možno le, če smo pozitivno naravnani in si pomagamo s tremi metodami. Prva je metoda sproščanja, metoda zaupanja v intuicijo ter metode, ki pomagajo uporabljati intuicijo (Kralj 2003, 384). Ugotovitve kažejo, da se pri poslovnem odločanju ob uporabi intuicije najbolje deluje pod pogoji negotovosti, precedensa in pod pogoji časovnega pritiska ipd (v Akinci & Sadler-Smith 2009, 110).

### **3.1 Sharmerjev U-model odločanja**

Ugotovitev staršev in učiteljev na osnovnih šolah je bila, da je v naših šolah poudarek predvsem na dajanju znanja generacijam otrok. Ta čas se je skozi zadnja leta zelo spremenil. Šole ne težijo več samo k podajanju teorije, temveč spodbujajo otroke k odkrivanju talentov in razvijanju ustvarjalnosti. Ni pomembno koliko znanja imaš, temveč kako boš to znanje izkoristil v praksi, v prihodnosti. V tujini profesorji svoje dijake in študente ne učijo, kako priti do njihovega željenega poklica, temveč kako si bodo poklic ustvarili sami. Spodbujajo jih k raziskovanju in preizkušanju, kar je v trenutnih časih sprememb ključnega pomena. Vsako podjetje želi uspeti, vsak zaposlen se bori za obstanek in napredovanje v podjetju. V podjetju ni pomembno kdo je kdo od zaposlenih, temveč koliko je s svojim znanjem in raziskovanjem prispeval k rasti in razvoju organizacije. Nagrajeni so ne le kot osebnosti, ampak kot njihov napredek in prispevek v podjetju. Pomembno je, koliko managerji raziskujejo, preizkušajo novosti, nove in drugačne poti v poslovnem svetu. Kdor nadaljuje po ustaljeni poti, bo propadel, le tisti ki uvaja nove poti, ima možnost uspeha. V organizaciji in za organizacijo to pomeni ogromno tveganja, ki vodi tudi v neuspeh ali neodobranje drugih. Ampak kljub vsemu je prav to tisto, kar ustvarja managerje, zaposlene v podjetju močnejše in prodornejše (Krajnović, 2016).

Dr. Otto Scharmer je razvil svojo teorijo; osredotočiti se na učenje iz nastajajočih priložnosti, ki jo imenujemo U-teorija, z njo pa osvešča vse inovatorje o zavedanju sedanjosti trenutka ter kako bi se naj učili. Torej ne več iz preteklih izkušenj in vedenja, ampak iz priložnosti, ki se ponujajo v prihodnosti. Pomembno je znati narediti nov korak v nekaj, kar nam ni znano. Tako je to storila inovatorica mag. Violeta Bulc, ki je za študij izbrala nekaj, o čemer ni vedela skoraj ničesar. Povezala je dve pomembni stvari, novo z nepoznanim (Krajnović, 2016).

Otto Scharmer pravi, da se ne oprijema napovedovanja prihodnosti, temveč se osredotoča na učenje iz nastajajočih priložnosti, tu in zdaj. Podjetniki in inovatorji uspehov ne dosegajo s posameznimi deli, temveč ustvarjalnostjo celote (Krajnović, 2016).

Scharmer z U-krivuljo ponazarja, da so za učenje iz prihodnosti pomembni trije procesi. Prvi je ta, da stare navade opustimo ter se ne opiramo na stare vzorce delovanja. Stopimo v drugačno okolje, v drugo panogo, se družimo s kupci, torej izven tistega, v čemer smo bili prej. V prvi fazi je naša naloga le to, da opazujemo (Krajnović, 2016).

V drugi fazi se umirimo, misli usmerimo vase. To imenujemo refleksija, o čemer bomo govorili v naslednjem poglavju. Naš razum je sposoben opazovati lastne operacije. Sami presojava in razmišljamo o prihodnosti. Torej kaj se dogaja zunaj, kako je to povezano z nami, kdo smo in kaj je naše poslanstvo. S takšnim razmišljanjem naredimo preobrat in nas povezuje s tistim, kar prihaja (Krajnović, 2016).

Tako pride do preobrata, to pomeni, da smo na pravi poti in smo se začeli vzpenjati po krivulji U navzgor. Tu gre zgolj za akcijo, ki se zgodi takoj, brez pisanja načrtov ali izvajanja analiz. V tej fazi raziskujemo, preizkušamo, pridobivamo povratne informacije. Novinarka za časopis ŠIK pravi, da preobrazba in prehod iz starega učenja v učenje iz nastajajočih priložnosti zahteva troje. Odprt razum, srce (s katerim gledamo, če želimo videti) in voljo, saj na poti preobrazbe stojijo trije sovražniki, ki jih moramo premagati. Glas sodbe, ki brani priučene vzorce razmišljanja, glas cinizma, ki je nestrpen do drugačnega in novega in glas strahu, ki nas odvrča od poguma, da stopimo v nekaj novega (Krajnović, 2016).

### **3.2 Korthagnove jederne refleksije – nivoji osebnosti pri odločanju z intuicijo**

Refleksija je v SSKJ-u razložena kot premišljanje, razglabljanje, usmerjanje zavesti mislečega osebkna na lastne misli in sebe, nekakšen odziv na nekaj. Kot proces, bi to lahko opisali, da gre za ciklični večfazni model samoanalize, pri katerem se dotaknemo svojih globljih plasti osebnosti. Pomaga nam, da razvijamo kompetence, tako osebnostne kot poklicne v odnosu z okolico. Okolica na posameznika največkrat deluje stresno, posledično ustvarja stresne položaje, ki znajo dolgoročno vplivati na vedenje. Na vsakega posameznika vplivajo drugače. Včasih so lahko pri določenih posameznikih prav stresni položaji dobri za njegovo delovanje. To je odvisno predvsem od njegovega osebnega počutja. Pomembno je, da resnično čuti globljo vpletenost v celoten proces. V kolikor je ne, se uporabi temeljitejša oblika refleksije, ki ji pravimo jedrna refleksija. Z njo se lahko doseže, da se zavestno dotakne naših najglobljih plasti osebnosti. Pomaga nam, da lahko odkrijemo tudi svoje skrite talente, ki pomagajo na poti osebnega in poklicnega razvoja (Ninčević, 2008).

Nizozemski profesor Fred Korthagen nam prikaže odnos refleksije s čebulnim modelom, kjer ponazarja različne nivoje osebnosti v odnosu z okoljem.

Jedrna refleksija prvotno izhaja iz modela ALACT, ki sta ga F. Korthagen in J. Kessels predstavila že leta 1999 v članku *Educational Researcher* z naslovom *Povezovalna metoda in praksa: Sprememba pedagogike vzgoje in izobraževanje učiteljev*. Njuna predpostavka tega modela je bila, da človek v kritičnem položaju reagira na podlagi svojih predhodnih izkušenj. V stresnih položajih predvsem pri delu, nas pritiski spodbujajo, da se osredotočimo na hitre rešitve. S tem še dodatno razvijamo že ustaljene reakcije na okolico, ki jih je težko spremeniti. Model ALACT sicer podpira razvoj poklicnih in osebnih kompetenc in nanje tudi pozitivno vpliva, vendar v problematičnem položaju posamezniku ponuja strategijo analize že lastnih odločitev (Ninčević, 2008).

Metoda zajema 5 faz, s katerimi si posameznik pomaga pri odgovorih na vedenje v zanj problematičnem položaju. Vsako stanje razčleni in analizira, da pa pride do zadovoljivih odgovorov, si pomaga z metodo samoizpraševanja. Ta faza razkriva, kje na čebulnem modelu so posameznikove slabosti ali skrite prednosti (darovi) in pri tem izbere pot, ki ga vodi do pozitivnega osebnostnega razvoja (Ninčević, 2008).

V centru čebulnega modela je bistvo (sebstvo) posameznika. Če si predstavljamo, sredina je oseba, ki jo sestavlja telo, intelekt, njena morala, lastnosti in izkušnje. Na podlagi predhodnih izkušenj tako pozitivnih in negativnih je oseba oblikovala svojo osebnost, ki so bistveni del življenja. Izkušnje so sestavljene iz podzavednega in nezavednega dela. V nezavednem delu so shranjene izkušnje preteklih življenj, v podzavednem delu pa so vse izkušnje od našega rojstva dalje. Z njimi človek zavestno raste in se razvija, zato si vedno znova zastavlja nove in višje cilje, ki so mu vodilo, da jih doseže. Cilj pri tem modelu je, da spozna svojo lastno bit in si odgovori na vprašanja: *Kdo je in od kod prihaja* (Ninčević, 2008).

Prvi nivo Korthagen označuje s poslanstvom. Zanima nas predvsem naš osebnostni vidik delovanja navzven, notranji glas nam kaže aktivnosti, ki dajejo smisel našemu življenju. V drugem nivoju modela se nahajata osebnostna in poklicna identiteta. Ti sta povezani z našimi preteklimi izkušnjami in naravnostjo. Z naravnostjo dajemo svojemu poklicu še tisti del osebnostne note, ki izvira iz naše biti in nas v odnosu na druge dela drugačne, a za nas bolj popolne (Ninčević, 2008).

V tretjem nivoju sta prepričanje in ideal posameznika, ki temeljita na lastni presoji in že spoznanih dejstvih ter oblikujeta naravnost našega intelekta, da misli in čutne vtise, ki prihajajo iz okolice obdelujeta, usklajujeta in prečiščujeta. Na tem nivoju se odloča o vtisih, ki jih bomo sprejeli oz. ovrgli. Sebični del nadvlada naš ego in naše slabosti, nesebični in nadosebni del intelekta pa presoja in odloča na podlagi etičnih načel. Razvoj pa zajema vse tisto, kar smo se naučili od rojstva do danes. To je vso logično znanje, ki smo ga osvojili, vse izkušnje, ki pomagajo pri osvajanju in premagovanju vsakdanjih opravil (Ninčević, 2008).

Kot zadnji nivo čebulnega modela je vedenje (obnašanje) in se navezuje na vse ostale nivoje modela. Zaznave, presojanje in vrednotenje oblikujejo kultura, vzgoja in izobraževanje, ki se

odražajo v našem vedenju. Če je zavest jasna in prečiščena, so jasne tudi misli, kar obvladuje vsakega posameznika in njegove občutke.

Celota teh nivojev so jedrne kvalitete, ki so izvorno že v nas. Pred nivojem vedenje, je nivo kompetence, ki ga pridobimo iz okolice z učenjem in vzgojo. Ta pomaga, da se človek zavestno usmeri v svoj osebni razvoj (Ninčević, 2008).

### **3.3 Metode za izboljšanje intuicije in njene rabe pri posamezniku**

Točka, kjer začnemo razvijati in odkrivati intuicijo, so vpliv in sposobnosti. Metode so lahko joga, meditacija, borilne veščine, spiritualna potovanja, dihalne vaje, sprehodi, tek, psihoanaliza, teorija U ipd. Vsi izkušeni so mnenja, da je pri uporabi intuicije najprej treba umiriti um, samega sebe, nato pa dovoliti, da informacije pridejo iz nezavednega. Poleg naštetega je pomemben tudi namen in osredotočenje (Bulc, 2013).

Kadar imamo željo, da bi razvijali svoje intuitivne zaznave, nam včasih nagaja um, ki nekako onemogoča pretočnost intuitivnih kanalov. Največji razlog za blokado pri razvoju intuicije je nepovezanost s samim seboj, zato ni tolikšne dostopnosti do razumevanja različnih znamenj, ki nas tisti čas obdajajo. Vzpostavitev stika s samim seboj je pri razvoju intuicije bistvenega pomena, saj je to odlična priložnost do popolnega razvoja intuicije. Kako spoznati samega sebe nam lahko pomagajo vprašanja, na katera odgovorimo in spoznamo, kakšen je naš vidik življenja, kakšen imamo pogled na določen položaj in kakšne so naše možne blokade (Valenčak, 2016).

Na vprašanja, ki nam lahko pomagajo pri spoznavanju samega sebe, odgovarjamo tako, da takoj zapišemo odgovor na vprašanje. To je tisti prvi odziv oz. prva reakcija, misel, ki jo prejmeš takrat, ko si zastaviš vprašanje. Pri tem je treba biti odkrit, brez olepševanja, saj je prvi odziv tisti, ki je pravilni, ne glede na to, kako je slišati ali videti. Nekaj vprašanj se glasi (Valenčak, 2016):

- kaj si želimo v tem trenutku,
- kaj potrebujemo v tem trenutku,
- kaj je največji strah v tem nastalem položaju,
- katera je največja ovira v tem položaju,
- s katerim delo reševanja določenega položaja ste najbolj zadovoljni,
- na katerem področju svojega življenja bi najraje videli spremembo v prihajajočem letu,
- kaj je najgloblja želja,
- kaj manjka v vašem življenju,
- kako ste sami sebi največji sovražnik.

V kolikor ljudje odgovorijo na vprašanja, so večkrat presenečeni nad rezultatom. Odgovori na vprašanja so namreč odraz našega življenja, če smo seveda povezani s seboj, saj z njimi vplivamo na razvoj intuicije (Valenčak, 2016).

## **4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA X**

Podjetja X je bilo ustanovljeno leto 1963. Sprva je proces potekal v majhni delavnici z izdelavo oblačil, danes pa ima podjetje po svetu že več kot 7000 trgovin. Skozi vsa ta leta si je podjetje z globalnim delovanjem in številnimi uspehi ustvarilo prepoznavno ime in pričelo s širitvijo z novimi modnimi koncepti. Zasluge si lahko lastijo njihove stranke in odjemalci, ki so posledično zadovoljni, saj je poudarek njihovih željah. Podjetje ima dobro organizacijsko strukturo, ki zajema vse faze modne verige vrednosti od načrtovanja, do proizvodnje, distribucije in prodaje v lastnih trgovinah. Celotno podjetje si prizadeva za prodajo modnih izdelkov, ki so najvišje kakovosti. Zaobljubili so se, da bodo ostali zvesti svojim strankam (Inditex, 2016)

### **4.1 Zgodovina podjetja**

Ustanovitelj podjetja je eden najbogatejših ljudi na svetu. Njegovi poslovni začetki segajo v zgodnja 30. leta, ko je začel z izdelavo srajc v enem izmed španskih mest. Kljub temu da ni nikoli študiral na visokih univerzah in izobraževalnih ustanovah, je delal v različnih trgovinah, pri tem pa spoznaval in preučeval pot proizvoda, spreminjanje njegovih stroškov od proizvodnje do kupca. Njegov načrt je bil skrajšanje poti izdelka od izdelovalca do kupca in s tem zmanjšanje stroškov. V 60. letih je lastnik podjetja postal direktor lokalne trgovine z oblačili. Prizadeval si je, da bi si lahko nakup kvalitetnih oblačil privoščil vsak, ne le premožnejši del populacije. Začel je z izdelavo lastnih proizvodov in tkanin, ki so bile boljše kakovosti in nižjih cen. Tako je pri 27 letih začel s svojim podjetjem in kasneje z odprtjem prve trgovine na drobno. Njegova trgovina se je nahajala blizu trgovskega centra in je bila znana predvsem po visoki kakovosti in nižjih cenah. Ker se je izkazalo, da podjetju dobro služe, je ustanovitelj odprl še nekaj trgovin na drobno, pri tem pa se osredotočal na dobro izbiro lokacij svojih trgovin. Priljubljenost je vedno bolj naraščala, zato so se v podjetju odločili za združitev z manjšimi blagovnimi znamkami in se združili v eno največjih tekstilnih podjetjih. Uspeh je dosegel s pomočjo izjemno razvitega poslovnega modela, o katerem je napisanih veliko strokovnih člankov (Inditex, 2016).

### **4.2 Podjetje Inditex danes**

Podjetje Inditex velja za eno večjih v svetovni tekstilni industriji. Največji del trgovin z oblačili je prav v Evropi, kjer je zabeležena tudi največja rast prodaje v zadnjih letih. Podjetje je po prihodkih od prodaje največja svetovna veriga z oblačili. Sestavljeno je iz več podjetij in vsa delujejo na področju proizvodnje tekstila, njegovega oblikovanja in distribucije. V Sloveniji se je prva trgovina odprla leta 2003, danes jih je že 16. Večina zaposlenih je ženskega spola, povprečne starosti 26 let in dela v trgovini. Podjetje svojih podatkov ne razkriva, delujejo skoraj kot skrita družba. Zaposlene iščejo in izbirajo na podlagi potreb in

obsega dela v višku sezon. Svoj življenjepis oddajo v trgovini ali na elektronski naslov podjetja. Bistvo novo zaposlenih delavcev je, da imajo radi modo in prodajo. Pri tem morajo spremljati modne smernice, saj pri delu sami sestavljajo modne kombinacije oblačil (Priatelj, 2011).

### **4.3 Vizija in poslanstvo podjetja X**

Poslanstvo oz. cilj podjetja je ponuditi izdelke najvišje kakovosti za vse vrste odjemalcev in prizadevanje za trajnostni razvoj. Njihovo poslovno načelo je odgovornost, imajo namreč kodeks ravnanja in zavezujoča pravila, ki jih morajo upoštevati vsi zaposleni na vseh področjih delovanja skupine znotraj podjetja (Inditex, 2016).

Vizija podjetja je sledenje in se prilagajanje trendom, inovacijski pristop k modi ter najbolj pomembno za vse odjemalce njihovih izdelkov, da je ponudba, ki temelji na željah in potrebah kupcev, cenovno dostopna in kvalitetna. Razlogov za takšen uspeh in priljubljenost podjetja je več, prvi v vrsti pa so zagotovo oblikovalska, logistična, proizvodna organiziranost in njihovo osredotočenje na potrebe in želje odjemalcev. Povezave med oblikovalci in proizvodnjo so strnjene čimbolj skupaj, distribucija pa je svetovna in omogoča majhne zaloge in hiter odziv. To posledično zmanjšuje stroške in omogoča večjo prodajo. Podjetje ima v tej smeri večjo prednost pred drugimi, saj drugi iščejo proizvajalce in proizvodnjo pošiljajo proč od sebe, stroški evropske delovne sile pa so v primerjavi z ostalimi večji, zato je veriga predolga, distribucijske poti daljše, kar pa daje veliko konkurenčno prednost našemu podjetju (Tajnikar 2005, 15).

## **5 ODLOČANJE MANAGEMENTA V IZBRANEM PODJETJU X**

V empiričnem delu naloge smo s pomočjo intervjuja z zaposlenim managerjem iz vrhnjega managementa v podjetju X dobili odgovore na vprašanja o odločanju na ravni intuicije v njihovem podjetju.

Izbrano podjetje odlično deluje tako v tujini kot pri nas, vendar ni nikakršnih podrobnosti in podatkov o podjetju. Za intervju z zaposlenim v podjetju smo se odločili predvsem iz enega razloga, ker smo želeli odgovoriti na ključna vprašanja, ki smo jih razvili skozi celotno zaključno projektno nalogo, da smo prišli do novih znanj in spoznanj na področju odločanja in intuicije. Vprašanja, ki smo jih zastavili, so bila odprtega tipa (Priloga 1), intervjuvanec je imel možnost izraziti svoje stališče in mnenja. Zaposleni manager je pri naših zastavljenih vprašanjih pri odgovorih podal tudi primere iz prakse v njihovem podjetju. S tem načinom raziskovanja odločanja in intuicije smo lažje prišli do odgovorov na vprašanja naše zaključne projektne naloge.

### **5.1 Namen raziskave**

Od zaposlenega managerja na kadrovskega področju in pomočnika vrhnjega managerja smo želeli pridobiti čim več informacij in čim bolj objektivne odgovore na vprašanja glede odločanja na ravni intuicije.

Z izbranim managerjem smo se srečali v sproščenem okolju, kjer smo začeli najprej z neformalnim pogovorom, nato pa nadaljevali s konkretnimi vprašanji o poslovanju podjetja in odločanju. Zanimalo nas je, kako uporabljajo intuicijo, pri katerih vprašanjih se na intuicijo obračajo in ali je možno se naučiti uporabljati intuicijo, ali imajo ta dar le nekateri. Namen v tej nalogi je ugotoviti, koliko v podjetju dajejo na metode odločanja s pomočjo intuicije, če sploh kaj.

### **5.2 Intervju z zaposlenim managerjem v podjetju**

Zaposlenemu v podjetju smo zastavili ključna vprašanja (Priloga 1), ki smo jih razvili s pomočjo literature.

#### ***5.2.1 Vprašanja in odgovori na temo odločanja v podjetju***

Raziskali smo, ali se v podjetju zanašajo bolj na občutke ali pri odločanju pri dolgoročnih odločitvah v vrhnjem managementu ali uporabljajo katere druge analize metode. Predvidevamo, da so v času hitrih sprememb podjetja časovno zelo omejena, da bi lahko izvajala večje analize, odjemalčeve potrebe se namreč vsakodnevno spreminjajo, odziv na spremembe in želje pa mora biti hiter.

Najprej smo od zaposlenega želeli izvedeti, katere metode odločanja o dolgoročnih odločitvah v podjetju poznajo in katera najbolj uporabljajo, s katerimi sprejemajo odločitve v podjetju.

Zaposleni na področju kadra in pomočnik vrhnjega managerja v podjetju nam je odgovoril, da poznajo odločanje na podlagi informacij, na podlagi občutkov in na podlagi izkušenj. Najbolj pogosta metoda, s katero sprejemajo odločitve, ki so povezane s poslovanjem podjetja, je odločanje na podlagi informacij. Ko smo vprašali zakaj, nam je odgovoril, da za dobro poslovanje uporabljajo informacije, ki prihajajo od zunaj, torej poslušajo svoje stranke, njihove želje in potrebe.

Informacije so dovolj zanesljive, da podjetje usmerjajo naprej v prihodnost z dobrim poslovanjem. Podjetje namreč deluje na princip hitrega poteka informacij. Ko od odjemalcev izvejo, kaj želijo, poskušajo na čim hitrejši način zadovoljiti njihova pričakovanja. Informacije med eno in drugo fazo potekajo hitro, taka pa je tudi odzivnost vseh zaposlenih. Ko nov artikel sestavijo, je njihova prioriteta, da ga čimprej pokažejo odjemalcu.

Ko smo vprašali, ali se potem kljub informacijam, ki se jim zdijo zanesljive, zanašajo kdaj na svoje občutke, sploh v primeru večjih ali celo usodnih odločitev podjetja, nam je zaposleni odgovoril, da se je še vseeno treba zanašati na svoje občutke. Informacije iz podjetja ali zunaj njega jim dajejo objektivno sliko, se pravi, da v kolikor pride pri poslovanju do kakšnega problema, ga je kar najhitreje treba razrešiti. Ob iskanju rešitev se upoštevajo občutki pri vsakem posameznem odločevalcu. S pomočjo občutka, intuicije se iščejo alternative, ki bodo rešile nastali položaj v podjetju.

### ***5.2.2 Vprašanja in odgovori na temo rabe intuicije pri odločanju v podjetju***

Zanimalo nas je, kako pogosto se to zgodi in kakšna mora biti resnost problema oz. položaja v podjetju, da se odločajo s pomočjo občutka. Odgovor je, da se to zgodi včasih, predvsem pa takrat, ko imajo v podjetju premalo informacij, so nezanesljive ali nasprotujoče. Vedno ni mogoče izvajati analiz na nekaterih področjih poslovanja podjetja. Včasih nastali položaji ne dopuščajo, da bi sploh pomislili na katero drugo metodo odločanja. Takrat se v podjetju zberejo, preučijo, kako resen je problem in se na podlagi tega potem zaposleni sam ali skupaj s preostalo ekipo odločijo, kaj bojo storili.

Glede na to, da se v podjetju na občutke zanašajo le redkokdaj oz. včasih, smo zaposlenega vprašali, ali se sploh lahko zanese na svoj občutek oz. odločitev s pomočjo njega. Zaposleni je odgovoril, da se s pomočjo občutka odločajo pa naj bo odločitev pravilna ali napačna, saj tudi pri vrsti pridobljenih informacij ni zagotovljeno, da bo odločitev pravilna.

Ko so se v podjetju odločali na podlagi občutkov, nas je zanimalo, kolikokrat se je izkazalo, da so bili občutki oz. odločitev na podlagi občutka pravilna. Zaposlenega smo prosili, če lahko navede pri odgovoru tudi kakšen primer. Odgovoril nam je, da so bili občutki velikokrat

pravilni, kar se tiče odločanja. Glede na to, da je ogromno stikov z ljudmi, znajo biti informacije največkrat popačene, nejasne in neobjektivne. V tem primeru se torej odločimo na podlagi občutka. Zaposleni nam je podal primer glede premika kadra. Informacije o določeni osebi so bile dvojne, zato se je zaposleni za nadaljnje korake v zvezi s to osebo odločil na podlagi občutka. Izkazalo se je, da je bila odločitev pravilna.

Vedno ne gre vse po načrtu, informacije niso vedno pravilne, zaposlenega smo vprašali, kaj se zgodi v primeru, da občutek ni bil pravi, ko je bila odločitev na podlagi občutka napačna. Tudi pri tem vprašanju nam je zaposleni podal primer, da so zaposleni takrat napako priznali in šli dalje. Mnenje zaposlenega v podjetju je, da se iz napakah marsikaj naučimo.

Eno izmed naših vprašanj je bilo tudi, kakšno je njihovo mnenje glede zanašanja se na lastne občutke v zvezi s podjetjem, kako pametna oz. slaba ideja je to lahko in zakaj tako meni. Zaposleni nam je odgovoril, da če imaš veliko izkušenj, je zanašanje na občutke bolj zanesljivo, čeprav nikoli popolnoma. Je mnenja, da je treba upoštevati dejstvo, da se lahko vedno zmotiš in da so občutki pod vplivom večjega števila dejavnikov, predvsem čustev. Meni, da je predvsem težke odločitve dobro prespati in jih šele nato sprejeti dokončno.

Glede na to, da gre v podjetju bolj za sodelovanje kot pa individualno delovanje, se je naše vprašanje glasilo, kako pogosto zaposleni sodelujejo pri odločanju o dolgoročnih odločitvah, kakšna je spodbuda managerja, da pomagajo pri soustvarjanju dobrobit podjetja. Zaposleni nam je odgovoril, da vsi v podjetju pogosto soodločajo in vodje jih, kjer lahko pri tem vzpodbujajo, običajno z vprašanji. Imajo ogromno skupnih projektov, kjer so zaposleni sami vodili zadeve. Dobro je, če so sodelavci med seboj v določeni meri povezani, tako bodo dobro sodelovali, podjetje pa bo delovalo složno. Na drugi strani pa pretirano druženje med zaposlenimi tudi ni dobro, saj te vezi v določenih primerih zmanjšajo hitrost delovanja in potovanja informacij od ene do druge poslovne verige.

Ko smo zaposlenega vprašali, če bi lahko intuicija oz. odločanje s pomočjo intuicije pripomoglo k večji inovativnosti in konkurenčnosti podjetja in če bi lahko bilo vodenje managerja s pomočjo intuicije boljše, podjetje pa bolj dobičkonosno, nam je zaposleni kratko odgovoril. Po njegovem mnenju mogoče ja, mogoče ne. Odvisno od položaja, odvisno od panoge, predvsem pa odvisno od podjetja. Zaposleni meni, da se podjetje lahko na več področjih odloča s pomočjo občutka, ne more pa tako delati ves čas poslovanja. Namreč kljub pomanjkanju časa in hitrim spremembam na trgu je še vseeno treba sestaviti analize, ki pokažejo, kako podjetju prihodek narašča in pada, kateri so ključni dejavniki, ki pomagajo da podjetje raste, upada prihodka. S pomočjo analize lahko upad prihodkov ustavimo in spremenimo položaj na bolje.

Vsi nimajo občutka, po katerem bi se lahko orientirali, sploh pa ne v podjetju. Nekateri svojega notranjega glasu ne znajo poslušati ali pa se bojijo negativnih rezultatov posamične odločitve. Od zaposlenega smo želeli slišati, kaj storiti v podjetju, ko stvari potekajo hitro in

se v več primerih odloča s pomočjo intuicije, nekdo od zaposlenih pa te sposobnosti nima. Zaposleni nam je odgovoril, da imajo v podjetju odličen sistem, ki nudi hitre in kvalitetne informacije. Torej nekomu, ki mu odločanje po občutku ne gre najbolje, ponudijo dnevna poročila o prodaji artiklov, da bo lahko hitro sprejemal odločitve, kam kaj postaviti, kako spremeniti, obrniti, dati artikel na akcijo.

V sklopu prejšnjega vprašanja smo raziskali ali v podjetju delajo na uporabi intuicije sodelavcev in kako ali jo tudi urijo ter kakšne metode uporabljajo. V odgovor smo dobili, da v podjetju intuicije ne urijo posebej, pri njih so to predvsem izkušnje. Že s pomočjo literature smo na nek način dobili odgovor na to vprašanje. Izkušnje so tiste, ki lahko spodbujajo zaposlene k večjemu nagnjenju odločanja s pomočjo občutka.

V podjetju se torej sprejemajo dobre, včasih pa tudi slabe odločitve. Zanimalo nas je, kaj za zaposlenega pomeni dobra odločitev. Kratko in jedrnatost nam je odgovoril, da je to odločitev, ki pelje v pravo smer. Npr. težko je, ko se je treba odločiti med dvema kandidatom za razpoložljivo delovno mesto. Po občutku se odloči za enega, zagotovo, če ta izpolnjuje ali celo presega pričakovanja, potem je bila ta odločitev prava. Pri takih odločitvah se ne da delati analiz. V podjetju delujejo predvsem na objektivnih odnosih, kar se tiče zaposlenih. Namreč zaposleni je mnenja, da se je mogoče dobro odločiti, če si dovolj objektivni, saj nas čustva lahko zanesejo preveč v eno ali drugo smer.

Odločanje na podlagi občutka zna včasih biti prednost, včasih slabost. Zaposlenega smo vprašali, zakaj bi to lahko bila prednost oz. slabost. Odgovoril nam je, da je prednost takšnega odločanja takrat, ko so potrebne hitre odločitve in ni časa, da bi pridobil, kaj šele pregledal vse informacije ali pa takrat, ko si pridobiš informacije, te pa so si nasprotujoče, takrat si prisiljen sprejeti odločitev. Kot slabost pa je navedel, da zna biti odločanje s pomočjo intuicije pod vplivom večjega števila dejavnikov, sploh čustev, ki lahko zavedejo in peljejo odločitev v napačno smer. Zaradi tega se zgodi, da se osredotočiš samo na del velike slike poslovanja in ne upoštevaš vseh dejstev. Če se zanašaš na intuicijo, lahko postaneš preveč zaverovan vase in ne vidiš drugih možnosti ter najdeš dovolj dokazov, da imaš prav, da si se prav odločil, čeprav ni tako.

### **5.3 Interpretacija odgovorov intervjuja**

S pomočjo zaposlenega iz podjetja X smo pridobili odgovore na vprašanja, ki so nas zanimala. Na vprašanje ali lahko podjetje s pomočjo intuitivnega odločanja vrhnjega managementa doseže večjo učinkovitost in odzivnost na razmere na trgu in na ta način omogoči svojo nadaljnjo rast in obstoj podjetja smo ugotovili naslednje: s pomočjo intuicije si v podjetju velikokrat pomagajo, vendar le takrat, ko nimajo zbranih dovolj informacij z določenega področja, kar se tiče poslovanja podjetja.

Odločanje s pomočjo občutka je hitro odločanje in v določenih primerih poslovanja podjetja smo lahko odzivnejši in bolj učinkoviti, če pri tem uporabimo intuicijo. V podjetju so namreč mnenja, da je kljub pomanjkanju časa in hitrim spremembam na trgu še vseeno treba spremljati poslovanje podjetja s pomočjo analize. Analiza nam namreč še vseeno najbolje pokaže, kje v podjetju so prihodki naraščali, kje upadali, kaj je razlog za upad prihodka. To so kazalniki, ki jih s pomočjo občutka ne moremo natančno določiti, za dobro poslovanje podjetja pa je potrebno, da jih poznamo čim bolj, kar se da.

Če pogledamo primer, v podjetju določen artikel, ki jim ne daje določene vrednosti, umaknejo. Po občutku pa se lahko odločimo, kaj bi se na tem artiklu dalo spremeniti, da bi zadovoljili odjemalčevo potrebo. V tem položaju nastopi občutek, s pomočjo katerega spoznavamo in zaznavamo potrebo odjemalca in spremenimo artikel. Obstaja torej možnost, da je bila ta odločitev dobra ali pa napačna in nam bo posledično ta artikel prinesel še večje stroške kot sicer, če bi ga ukinili. V podjetju bodo naslednjič pri takem primeru bolj pozorni kaj storiti s takšnim artiklom.

V podjetju menijo, da če se preveč zanašas na intuicijo, postaneš preveč zaverovan vase, druge možnosti spregledas, najdeš dovolj dokazov, da imaš prav, čeprav ni vedno tako. Uporaba intuicije je zagotovo dobra, vendar pri preveč usodnih in velikih odločitvah menijo, da je treba pregledati in preveriti res vse pridobljene informacije, alternative, ki bi lahko vodile do ustrezne rešitve problema. Šele na to sledi odločitev.

V določeni meri je odločanje s pomočjo intuicije dobro, ne pa v celoti. Zaposleni meni, da bi takšno podjetje težko delovalo, sploh če je zaposlenih več ljudi. V tem primeru ne bi bilo dovolj složno. Številke res ne povedo vsega, povejo pa marsikaj. Zato je kljub vsemu treba izvajati analize. Podjetje, ki spremlja prihodke na ta način je uspešnejše in pelje v pravo smer. So pa kljub vsemu tu vključeni občutki, torej kako se odločiti, kaj storiti, če nam določen artikel ali storitev v podjetju ne prinaša zadosten donos. Na podlagi njih se potem odločimo, na katerem področju bomo kaj spremenili. Zaposleni je torej mnenja, da se analizna metoda in občutek nekako prepletata.

V kolikor se manager ni sposoben odločati s pomočjo občutka, mu v podjetju svetujejo, da najprej dela po sistemu izbranih informacij, preglednic in sprotnih analiz, ki jih opravljajo v podjetju. V prvi vrsti smo se vprašali tudi, ali bi lahko bilo podjetje, ki bi se odločalo zgolj na ravni občutka oz. intuicije bolj inovativno in konkurenčno, smo prišli do spoznanja, da odvisno v kateri panogi. V podjetju so mnenja, da kljub vsemu zelo težko, podjetje je namreč treba spremljati tudi z objektivnega kota. Spoznali smo, da je lažje uporabljati občutek takrat, ko so odločitve lažje in se je treba na hitro odločiti. V primeru napačne odločitve je to za njih nova izkušnja, ki pripomore, da bodo naslednjič bolj pozorni na določene stvari.

Poznamo tudi kar nekaj metod, s katerimi izboljšamo rabo intuicije pri posamezniku. V podjetju teh metod ne uporabljajo, se pa strinjajo s trditvami, ki smo jih že navedli, in sicer,

da če se želimo odločati s pomočjo občutka, je najprej treba umiriti samega sebe, nato pa dovoliti, da se pojavijo informacije. V podjetju menijo, da se moraš dovolj dobro poznati, moraš biti povezan sam s sabo, saj je to ključnega pomena, da razvijemo intuicijo.

#### **5.4 Predlogi za izboljšanje odločanja podjetja s pomočjo intuicije**

V podjetju so nam priznali, da se kljub pomanjkanju časa še vseeno raje obrnejo na analizno metodo odločanja kot odločanja s pomočjo intuicije oz. občutka. Mogoče že iz same navade, vendar je kljub vsemu zbiranje vseh podatkov precejšen zalogaj tako s finančnega kot tudi časovnega vidika. Glede na to, koliko podjetje v vseh pogledih res zmanjšuje stroške, nas precej preseneča, da izbirajo informacije in podatke za analize na ta način.

Predlog 1:

Pri intervjuju smo zaposlenega vprašali tudi, če izvajajo kakšne metode, ki bi spodbudile odločanje z intuicijo. Menimo, da je razlog, da se manjkrat odločajo s pomočjo intuicije prav v tem, da ne uporabljajo nobenih metod, ki bi zaposlenim nudile več njene uporabe. Tudi pri novo zaposlenih osebah bi morali ta občutek čim prej spodbuditi, saj je spremljanje poslovanje podjetja skozi vrsto preglednic zelo zamudno. Podjetju predlagamo uporabo metod, ki spodbujajo uporabo intuicije, med njimi je tudi meditacija. Tako se bodo zaposleni večkrat poglobili vase, se lažje odločili, kaj je prav oz. kaj storiti v določeni situaciji, ko je potrebno se hitro odločiti.

Predlog 2:

Naš predlog na tem področju je zagotovo ta, da bi finančno in časovno veliko pridobili, če bi v podjetju izvajali metode, ki bi spodbujale večjo uporabo intuicije in občutkov vsakega posameznika. Zaposlenemu iz podjetja X smo predlagali, da bi se zaposleni najprej morali med seboj dobro spoznati, se med seboj pogovarjati. Intuicijo bi morali doživljati, zaupati svojim občutkom, zaupati presoji. V tej obilici podatkov in informacij, ki jih človek prejema vsak dan, zavedno in največ nezavedno, v stresnih položajih nekako ne deluje zbrano. Zato mora najprej umirit svoj um, saj šele takrat lahko začne trezno razmišljati in reševati stanje. Predvidevamo, da zaposleni v podjetju poznajo intuicijo in svoje občutke, vendar na podlagi njih premalo delujejo. Podjetju predlagamo, da ko se bodo odločali s pomočjo občutka, zanj zahtevajo povratno informacijo. Z vsako takšno odločitvijo bodo pridobili večje zaupanje v svoj notranji glas.

Zaposleni bi izboljšali in še bolj razvili celostno orodje razvoja, imeli bi več moči, instinkt pri posameznikih bi se izboljšal in imeli bi več izkušenj s tem. Tako bi vedno več uporabljali intuicijo, saj bi bolj zaupali sami vase in imeli s to metodo odločanja vedno več izkušenj.

Pisatelj Agor (1985, 369–370) je navedel tri tehnike za sprožanje intuicije pri odločanju. Podjetju predlagamo, da bi lahko s pomočjo teh treh tehnik izboljšalo uporabo intuicije pri vseh zaposlenih v podjetju, ki se ukvarjajo z odločanjem. Prva tehnika je tehnika sproščanja. Tisti, ki se odloča, bi se moral rešiti misli. Veliko pomeni, če odločevalec poišče samoto in najde za to čas. Sproščanje v veliki meri poglobi klasična glasba ali meditacija. Če ne gre drugače ali pa da odločitev ni prehitra, ni slabo problem prespati ali ga pustiti za nekaj časa in se kasneje vrniti nanj.

#### Predlog 3:

Metoda pisatelja (Agor 1985, 369–370), ki jo prav tako predlagamo podjetju, so miselne vaje. Odločevalec bi moral za boljše sprožanje intuicije večkrat vaditi koncentracijo. Kljub temu da se kdaj pojavi neznano, bi naj bili do tega prilagodljivi, odprti. Odlična vaja je tudi igra z mislimi brez točno določenih ciljev v glavi. V to metodo še spada vaja sprejemanja nejasnosti in dvoumnosti, sprejemanje pomanjkanja kontrole. Zadnja metoda pa je analitična metoda. Z njo se obravnava problem z več sodelavci in prijatelji, ki imajo različne poglede. Pri tej metodi se človek osredotoči ne le na to, kaj sogovorec govori, ampak tudi na to, kako se izraža. Pri analitični metodi je treba ugotoviti razloge, ki so za in ki so proti, in potem razvrstiti občutke pri vsaki možnosti posebej. Zaposlenim v podjetju pri tej metodi predlagamo, da vztrajajo pri kreativnih odmorih, preden se odločijo in se vprašajo, kaj želijo narediti in kaj je pravilno storiti. Podjetju predlagamo, da navedene metode večkrat preizkusijo. Le na takšen način bodo drug drugega spodbujali k večji ravni intuitivnega odločanja.

#### Predlog 4:

Na hitro spreminjajočih se trgih bi v podjetju morali še hitreje reagirati. Že kot nam je zaposleni v enem izmed vprašanj odgovoril, tudi vse pridobljene informacije iz zunanjega okolja niso vedno pravilne, zato zna biti takšna odločitev tudi napačna ali v nekaterih primerih celo usodna, mogoče krivična za nekoga.

Menimo, da znajo biti njihove že pridobljene informacije na analizni način odločanja časovno zastarele glede na tehnološki napredek. Zaposleni se je pri tem zamislil in potrdil našo izjavo. Zaposlenim predlagamo, da bi lahko s finančnega vidika razdelili del njihovega prihodka tudi na druge metode odločanja. V našem primeru na metodo intuicije. Zaposlenim bi tako nudili del analizne metode odločanja, po drugi strani pa bi jim omogočili tudi metode, ki bi spodbujale njihovo intuicijo in zbudile njihove občutke. Na tak način bi zaposleni pri odjemalcih lažje razbrali kakšne so njihove potrebe in lažje, hitreje in kvalitetnejše zadovoljili njihove želje.

## 6 SKLEP

Naša zaključna projektna naloga zajema ugotovitve, kaj sploh je odločanje in kako se managerji odločajo s pomočjo intuicije, kadar gre za pomembne zadeve v zvezi s poslovanjem. Najprej smo opredelili, da je odločanje sposobnost izbiranja optimalne rešitve med več alternativami. Odločevalcev v podjetju je lahko več, najbolj možni pa so lastniki in upravljavci, managerji, strokovnjaki, posamezni odločevalci ali odločevalci v skupinah. Odločati se je mogoče s pomočjo različnih analiznih metod ali s pomočjo intuicije.

Pod drobnogled smo vzeli odločanje s pomočjo intuicije. Težek je bil že sam začetek pri definiciji intuicija, saj jo vsak avtor razlaga po svoje. O njej je zapisano veliko teorij, vendar še vseeno ostaja skrivnostni pojav, ki ga ni mogoče popolnoma razčistiti. Intuicija kot sama je širok pojem. Uporabljamo jo na vseh možnih področjih praktično vsak dan, vendar se tega sploh ne zavedamo.

Ker vsi nimajo takšnega dobrega občutka, da bi se lahko z njim odločali o pomembnih stvareh oz. o poslovanju podjetja, smo v zaključni projektni nalogi opisali tudi metode za izboljšanje intuicije in njene rabe pri posamezniku. Kako torej doseči, da bo odločanje s pomočjo intuicije enostavno, da pridobimo na nek način izkušnje na tem področju, so zagotovo joga, meditacija, borilne veščine, dihalne vaje, tek, sprehodi ipd. Kdor pa je že izkušen pa pravi, da je pri uporabi intuicije najprej treba umiriti um in samega sebe ter začeti poslušati notranji glas.

V zaključni projektni nalogi smo ugotavljali, kako pogosto se v podjetju odločajo s pomočjo intuicije. Kako managerji vidijo poslovanje in odločanje kar se tiče reševanja problemov v podjetju z našega zornega kota.

Managerji pogosto uporabljajo odločanje s pomočjo občutka. V našem primeru in v naši raziskavi smo ugotovili, da managerji intuicijo pogosto mešajo z analizami, ki jim da nekakšne informacije, potem pa se na podlagi več predlogov, kako takšen položaj rešiti, odločijo s pomočjo občutka. Intuicijo najraje uporabljajo takrat, ko gre za hitre odločitve, ko so popačene ali nejasne informacije.

Kljub vsemu je intuicija po eni strani zelo pomembna, prav nam pride predvsem takrat, ko niso na voljo vse možne analize, po drugi strani pa nas zna zmesti, lahko smo celo preveč samozavestni glede svojega občutka, da vse ostale mogoče celo prave odločitve zaslepi. Kadar vemo, da se ne bo dalo odločiti drugače kot s pomočjo občutka, je pomembno, da nismo pod stresom, smo sproščeni in povezani z notranjim glasom. Čustveno stanje posameznika je pri tem zelo pomembno.

Spoznanje, ki smo ga pridobili skozi zaključno projektno nalogo je, da je prednost intuitivnega odločanja čas, ki ga pridobimo, ko se z občutkom odločimo. Treba je samo

poslušati samega sebe, omogočiti in dati možnost notranjemu glasu, da mu zaupamo. Večkrat, ko bomo uporabljali intuicijo in se s pomočjo nje odločali, več izkušenj bomo imeli na tem področju.

V zaključni projektni nalogi smo spoznali, da v našem primeru v podjetju X na nek način kombinirajo odločanje s pomočjo analiz in odločanje z občutkom. Dolgo zaposleni v podjetju že nekako na podlagi preteklih izkušenj vedo in znajo takoj uporabiti občutek ter se hitro odločiti. Kljub temu da podjetje deluje dobro, smo še vseeno dali nekaj predlogov, kako izboljšati njihovo poslovanje s tem, da bi se zaposleni večkrat odločali s pomočjo intuicije. Glede na hitro spreminjajoče se spremembe v poslovanju podjetja in na trgu med odjemalci so namreč potrebne hitre odločitve.

## LITERATURA IN VIRI

- Agor, Weston H. 1985. Intuition: a brain skill top executives use to increase productivity. *Public Productivity Review* 9: 369–370.
- Aktivni.si. 2014. *Kako sprejemati dobre odločitve?* Ljubljana: Adria Media, založništvo in trženje d. o. o. [Http://www.aktivni.si/psihologija/kako-sprejemati-dobre-odlocitve/](http://www.aktivni.si/psihologija/kako-sprejemati-dobre-odlocitve/) (22. 6. 2016).
- Bohanec, Marko. 2012. *Odločanje in modeli*. Ljubljana: DMFA založništvo.
- Bulc, Violeta. 2012. Intuicija tudi v odločanju. Stanovsko združenje managerjev. *MQ Revija Združenja Manager* 21: 16–21.
- Bulc, Violeta. 2013. Intuitivno odločanje – nepogrešljiv del celostnega odločanja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu (HRM)* 51: 33–38.
- Bulc, Violeta, Kovačič, Vesna in Battelino, Urška. 2013. *Intuitive decision – making – changing habits through new business approaches, models and solutions*. [Http://www.fakulteta.doba.si/assets/Raziskovanje/Intuitive-decision-making-Changing-habits-through-new-business-approaches-models-and-solutions.pdf](http://www.fakulteta.doba.si/assets/Raziskovanje/Intuitive-decision-making-Changing-habits-through-new-business-approaches-models-and-solutions.pdf). (12. 5. 2015).
- Capuder, Andrej. 2008. *Henri Bergson, intuicija in misel*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Gonc, Katja. 2005. *Skrivnost človeške intuicije*. [Http://www.pozitivke.net/article.php?story=20051117133106445&query=jasnovidnost](http://www.pozitivke.net/article.php?story=20051117133106445&query=jasnovidnost) (18. 6. 2016).
- Harrison, Frank E. 1975. *The managerial decision – making process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jurman, Benjamin. 2001. *O intuiciji – razumeti ali zagledati resnico*. Ljubljana: Društvo psihologov Slovenije.
- Kovačič, Bogdan. 1994. *Odločanje v management*. Radovljica: Didakta.
- Kovačič, Vesna. 2012. Poslovni model, ki razkriva ozadje uporabe intuicije v poslovnih odnosih in odločitvah. *Novice, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti, Maribor*, št. 6, 13–16.
- Kovačič, Vesna in Danijela Kocuvan. 2012. *Poslovno odločanje z intuicijo in spreminjanje navad v slovenskih podjetjih*. [Http://www.fakulteta.doba.si/assets/Raziskovanje/Business-decision-making-by-intuition-and-changing-habits-in-Slovenian-companies.pdf](http://www.fakulteta.doba.si/assets/Raziskovanje/Business-decision-making-by-intuition-and-changing-habits-in-Slovenian-companies.pdf). (12. 5. 2015).
- Krajnović, Edita. 2016. *Danes se učimo drugače*. [Https://issuu.com/mediade/docs/sik\\_februar16\\_novo\\_ucenje](https://issuu.com/mediade/docs/sik_februar16_novo_ucenje) (22. 6. 2016).
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Ninčević, Alan. 2008. *Jedrna refleksija kot učinkovita metoda v fazi priprave strokovnega delavca za varnost pri delu na kakovostno izvajanje usposabljanja za varno delo*. Ljubljana: Znanstvena priloga št. 2.
- Prijatelj, Maja. 2001. *Najbolj skrivnostna veriga z oblačili*. Ljubljana: Delo.

- Rosanoff, Nancy. 1999. Intuition comes of age. Workplace application of intuitive skill for occupational and environmental health nurses. AAOHN JOURNAL 47.
- Strahovnik, Vojko. 2009. *Moralne sodbe, intuicija in moralna načela*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Sanfey, A. G. 2007. *Decision neuroscience New directions in studies of Judgment and decision making*. Association for Psychological Science.
- Tajnikar, Maks. 2005. *Šivati se da z dobičkom*. Ljubljana: Delo.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija, celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Univerza v Mariboru. 2014. *Odločanje*. Fakulteta za organizacijske vede Maribor. [Http://www1.fov.uni-mb.si/studij/studijska%20gradiva/pagon/Odlo%C4%8Danje.pdf](http://www1.fov.uni-mb.si/studij/studijska%20gradiva/pagon/Odlo%C4%8Danje.pdf) .(12. 5. 2015).
- Uredništvo revije in spleta Cosmopolitan.si. 2013. *Moč intuicije*. Ljubljana: Adria Media založništvo in trženje d. o. o. [Http://www.cosmopolitan.si/o-straneh/kontakt/](http://www.cosmopolitan.si/o-straneh/kontakt/) (15. 6. 2016).
- Valenčak, Katja. 2016. *Odprimo vrata intuiciji je preprosta vaja za stik s samim s seboj in razvoj intuicije*. [Http://www.svetloba.si/znanja/255-odprimo-vrata-intuiciji-stik-seboj](http://www.svetloba.si/znanja/255-odprimo-vrata-intuiciji-stik-seboj) (17. 5. 2016).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Vprašanja – intervju z zaposlenim iz podjetja X (Priloga zajema hitre odgovore)



Intervju vprašalnik za zaposlenega iz podjetja X.

Pozdravljeni.

Sem Melita Sivka, študentka Fakultete za management in zaključujem svoj študij. Za temo sem si izbrala naslov odločanje in intuicija. Ker diplomsko nalogo zajema teoretični in empirični del, moram na to temo razviti raziskavo oz. intervju. Prosila bi vas, če mi lahko odgovorite na ključna vprašanja, ki mi bodo v pomoč pri analizi in dokončanju diplomske naloge.

Katere metode odločanja poznate in katera je tista najbolj pogosta, ki jo uporabite, da sprejemate odločitve v podjetju?

Na podlagi informacij, na podlagi občutkov in na podlagi izkušenj. Najbolj pogosta je na podlagi informacij.

Se pri odločanju v podjetju, ko se gre za večje ali celo usodne odločitve, kdaj zanašate na svoje občutke?

Da.

Kako pogosto se obračate na svoj občutek, ko se odločate o pomembnih zadevah vašega podjetja?

Včasih.

Kakšna menite (resnost težave, problema) bi lahko bila težava v vašem podjetju, če bi se odločali s pomočjo občutka oz. da bi se nanj zagotovo zanesli?

Ko imam premalo informacij oz. so te nezanesljive ali nasprotujoče.

Kolikokrat se je izkazalo, da so vaši občutki pravilni pri odločanju? (Prosila bi, če navedete kakšen primer)

Velikokrat. Glede na to, da delam z ljudmi, so informacije pogosto nejasne, neobjektivne. Primer: Pri zadnjem večjem premiku kadrov sem imel dvojne informacije o določeni osebi in sem se za nadaljnje korake v zvezi s to osebo odločil na podlagi občutka.

Kaj se je zgodilo v primeru, ko vaš občutek ni bil pravi, ko je bila odločitev na podlagi vašega občutka napačna? (Primer iz prakse)

Se je napaka priznala in smo šli naprej. Primer: Ko smo sumili posameznika, da je vpleten v krajo, a tega nismo mogli dokazati. Bil je odpuščen, vendar smo kasneje ugotovili, da ni bil neposredno vpleten in smo mu verjetno naredili krivico.

Kakšno je vaše mnenje glede zanašanja na lastne občutke v zvezi s podjetjem, kako pametna oz. slaba ideja je to lahko? Zakaj?

Če imaš veliko izkušenj, je zanašanje na občutke bolj zanesljivo, čeprav nikoli popolnoma. Vedno moraš upoštevati, da se lahko zmotiš in da so občutki pod vplivom večjega števila dejavnikov, še posebej čustev. Dobro je prespati odločitev in jo nato sprejeti dokončno.

V podjetju gre bolj za sodelovanje kot pa individualno delovanje. Kako pogosto zaposleni sodelujejo pri odločanju, kakšna je spodbuda managerjev, da pomagajo pri soustvarjanju dobrobiti podjetja?

Pogosto soodločajo in vodje jih vzpodbujajo, kjer lahko, običajno s vprašanji, smo pa že imeli skupne projekte z zaposlenimi, kjer so sami vodili zadeve.

Bi lahko intuicija oz. odločanje s pomočjo intuicije pripomoglo k večji inovativnosti in konkurenčnosti podjetja. Bi lahko bilo vodenje managerja s pomočjo intuicije boljše, podjetje pa bi na takšen način bilo bolj dobičkonosno? (utemeljite odgovor)

Ne morem odgovoriti, ker je preveč splošno vprašanje. Mogoče ja, mogoče ne, odvisno od položaja, podjetja, panoge, etc.

Kaj storiti v podjetju, ko stvari potekajo hitro in se v več primerih odloča s pomočjo intuicije, nekdo od zaposlenih pa nima te sposobnosti. Kako mu pomagati?

S sistemom, ki nudi hitre in kvalitetne informacije. Primer: Pri prodaji v trgovini – taka oseba bo potrebovala dnevna poročila o prodaji artiklov, da bo lahko hitro sprejemala odločitve, kam in kaj postaviti, spremeniti, obrniti, znižati artikel, etc.

Kako delate v vašem podjetju na uporabi intuicije vaših sodelavcev? In če že uporabljajo intuicijo, ali jo tudi urite? Kakšne metode uporabljate za urjenje intuicije?

Intuicije ne urimo posebej, pri nas so to predvsem izkušnje

Kakšna odločitev je za vas dobra odločitev? (če lahko navedete kakšen primer iz prakse)

Kadar gre v pravo smer – primer, ko se moram odločiti med dvema kandidatom za neko delovno mesto. Odločim se za enega in če ta izpolnjuje ali celo presega pričakovanja, potem je bila odločitev prava.

Kakšne se vam zdijo prednosti in slabosti intuitivnega odločanja oz. odločanja po občutku?

Prednosti in zakaj jih obravnavate kot prednost?

Če se moraš hitro odločiti, nimaš časa pridobiti, kaj šele pregledati, vseh informacij in so si te, ki si jih pridobil, nasprotujoče, ti pa si prisiljen sprejeti odločitev.

Slabost in zakaj jih obravnavate kot slabost?

Kot sem že povedal v enem izmed zgornjih odgovorov, je odločanje na podlagi intuicije pod vplivom večjega števila dejavnikov, sploh čustev, ki lahko zavedejo in peljejo odločitev v napačno smer. Zaradi tega se osredotočiš samo na del velike slike in ne upoštevaš vseh dejstev, zato te zanese v napačno smer. Če se zanašaš na intuicijo, lahko postaneš preveč zaverovan vase in ne vidiš drugih možnosti ter najdeš dovolj dokazov, da imaš prav, da si se prav odločil, čeprav ni tako.

Za odgovore se vam zahvaljujem.